

## LOS VALORES CORPORATIVOS COMO BASE PARA LA COOPERACIÓN ESPONTÁNEA EN LA CREACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.

### CASO EPM\*

Por: Mónica Patricia Estrada Rojo\*\*

#### Resumen

**Objetivo:** identificar la influencia que tienen los valores corporativos del Grupo EPM en la cooperación espontánea entre sus empleados, con el propósito de comprender su incidencia en el proceso de creación y transferencia de conocimiento de la organización, mediante la aplicación del método hermenéutico y la utilización de técnicas de recolección a fines a este. **Problema de investigación:** la investigación gravita en la siguiente pregunta *¿Cómo influyen los valores corporativos en la cooperación espontánea entre los empleados y cómo afectan la creación y transferencia de conocimiento en la organización EPM?* **Método:** la investigación tiene un alcance exploratorio-descriptivo y el método será el hermenéutico con un carácter descriptivo. **Población:** empleados adscritos a la Dirección de Desarrollo del talento Humano y Organizacional del Grupo EPM en la ciudad de Medellín. En total se llevaron a cabo tres entrevistas semiestructuradas y un grupo focal en el que participaron 10 empleados de la Dirección de Desarrollo Humano Organizacional del Grupo EPM. **Resultados:** Si bien los valores corporativos habilitan la cooperación espontánea, debe existir dentro de la organización una verdadera intención para que estos no sean un accesorio más dentro del planteamiento estratégico de la organización, sino que se articulen todas las acciones necesarias desde los líderes de la organización hasta los colaboradores estén dispuestos y quieran crear y transferir conocimiento a partir de la cooperación espontánea, y ser considerado como una práctica que enriquece su labor, que posibilita robustecer sus procesos de negocio, pero más

---

\* Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Universidad EAFIT. Medellín – Colombia. Asesor: PhD. Carlos Mario Henao G.

\*\* Candidata a Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Universidad EAFIT.

aún, porque sin prejuicios de ninguna índole, aporta para su crecimiento personal y profesional, teniendo en cuenta las características humanas inherentes a la creación y transferencia de conocimiento.

**Palabras claves:** cooperación espontánea, gestión del conocimiento, valores corporativos, conocimiento tácito, conocimiento explícito, organización

## **Abstract**

**Objective:** to identify the influence that the corporate values of EPM Group have on the spontaneous cooperation among their employees, with the purpose of understanding their influence in the process of creation of knowledge of the organization, through the application of the hermeneutical method and the use of collection techniques at the end of this. **Research problem:** the research gravitates on the following question: How do corporate values influence spontaneous cooperation among employees and how do they affect the creation of knowledge in the EPM organization? **Method:** the investigation has an exploratory-descriptive scope and the method will be the hermeneutic with a descriptive character. **Population:** employees assigned to the Direction of Development of Human and Organizational talent of the EPM Group in the city of Medellín. In total, three semi-structured interviews and a focus group were held in which 11 employees of the Organizational Human Development Directorate of the EPM company participated. **Results:** While corporate values enable spontaneous cooperation, there must be a real intention within the organization so that these are not an accessory within the strategic plan of the organization, but rather all the necessary actions are articulated from the leaders of the organization to the collaborators are willing and want to create and transfer knowledge from spontaneous cooperation, and be considered as a practice that enriches their work, which makes it possible to strengthen their business processes, but even more, because without prejudices of any kind,

it contributes to their personal and professional growth, taking into account the human characteristics inherent in the creation and transfer of knowledge.

**Keywords:** *Spontaneous cooperation, knowledge management, corporate values, power relations, tacit knowledge, explicit knowledge, organization.*

## **Introducción**

Esta investigación tomará como referentes conceptuales autores como Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1999), Durkheim (1967), Higuera (2007), Polanyi (1967) entre otros. El objeto de la investigación se orienta a la exploración de la cooperación espontánea como determinante de los procesos de creación de conocimiento para beneficio de la organización y sus grupos de interés, enmarcándolo en los valores corporativos como elemento fundamental de la cultura organizacional. Se trata entonces de analizar cómo una organización del sector público, en este caso *Grupo EPM* posibilita desde la misma filosofía organizacional prácticas exitosas en materia de gestión de conocimiento para contribuir a la continuidad y sostenibilidad del negocio.

En este sentido se realiza una contextualización de valores corporativos desde la teoría propuesta por Ouchi (1982) desde el modelo de la teoría Z, desde la visión de Deal y Kennedy (1985), quienes exponen que los valores corporativos son elementos de la cultura organizacional que tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados, y desde el desarrollo que le otorgan Allaire y Firsirotu (1984), que desde la revisión antropológica del concepto de cultura hacen una extrapolación al contexto organizacional. Dichos autores revisan las diferentes escuelas de cultura y proponen que los valores de la organización pueden diferir de los valores del entorno y del individuo mismo.

Una de las variables que impacta la supervivencia de las organizaciones es la gestión del conocimiento, pues es a través de este proceso que la organización garantiza convertir lo que sabe y lo que ha aprendido en el tiempo a través de la experiencia de sus colaboradores en productos y servicios de valor para sus clientes. La manera como se implementa la gestión del conocimiento puede resultar tan natural y exitosa como la organización misma lo permita. Según Henao y Arango (2006) para que una organización empresarial o una unidad de esta logre realizar gestión del conocimiento:

Deben empezar por el reconocimiento y la valoración de sus propios conocimientos, para promover la importancia de la gestión del conocimiento y mostrar las ventajas que puede ofrecer. Por lo tanto, lo primero que debe trabajarse es la llamada cultura organizacional, en un proyecto de sensibilización e información claro. (p. 83)

La interacción de los empleados toma un papel relevante en la dinámica organizacional y más aún cuando se trata de poner su conocimiento al servicio de la organización y compartirlo bien sea por solidaridad mecánica o solidaridad orgánica (Higuera, 2011). Es entonces cuando se identifican prácticas de *cooperación espontánea* las cuales permiten el intercambio de información y modos de afrontar el trabajo, así como la creación de alternativas de solución a los problemas.

El presente proceso investigativo contribuye al conocimiento en torno de la gestión humana, en el marco de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional favoreciendo la formación investigativa de la estudiante y la praxis en el área mencionada.

## **1. Planteamiento del problema**

Las organizaciones, y más concretamente las personas que laboran en ellas, son poseedoras de gran cantidad de conocimiento, el cual les ha permitido consolidar su modelo operativo, identificar oportunidades de negocio, apalancar proyectos, descubrir nuevos mer-

cados, métodos y tecnologías utilizadas en sus procesos, garantizado su permanencia y sostenibilidad económica en el tiempo. De igual forma han afrontado momentos de crisis producto de la toma de decisiones, estilos de liderazgo, egos, equivocaciones o desconexiones entre los diferentes procesos que la conforman. Sin embargo, pese a que las experiencias sean adecuadas o inadecuadas, quedan aprendizajes de los cuales se pueden tomar referencia para generar nuevas capacidades organizacionales para responder a las exigencias del mercado y del entorno, así como para crear condiciones idóneas de trabajo que permitan el despliegue de las potencialidades de los colaboradores.

El conocimiento de las diversas actividades que se llevan a cabo en las organizaciones es considerado como uno de los recursos más esenciales y a la vez críticos, pues se trata de conocimientos declarativos (saber qué hacer), conocimientos procesales (saber cómo hacerlo, métodos), y conocimientos condicionales (saber cuándo y dónde). Así mismo, se incluyen en estos conocimientos otros elementos o dimensiones como, por ejemplo, la metacognición (saber acerca de y cómo se logró saber) y la capacidad de interrelación humana (saber quién lleva a cabo una actividad y la inteligencia relacional). Para Rossett y Marshall (1999), los departamentos de recursos humanos necesitan crear roles o cargos en torno a la gestión del conocimiento, llevar a cabo investigaciones acerca de cómo se generan los conocimientos en las diversas áreas y cómo impacta la cultura corporativa en dicha generación de conocimiento.

Davenport y Prusak (1998), consideran que el conocimiento es abundante en la (Polanyi, 1966)ría de las empresas, pero ello no garantiza que sea utilizado de la mejor manera. Para estos mismos autores el conocimiento es “una mezcla fluida de experiencia formulada, valores, información contextual y visión experta” (p. 5). De este modo, la complejidad de la administración del conocimiento en las organizaciones es un elemento crítico y se constituye en una ventaja competitiva que apalanca la posibilidad de crecimiento y desarrollo de la organización, no obstante, al sistematizar dicho conocimiento en la práctica no es tan sen-

cillo, ya que puede resultar muy etéreo, pues el conocimiento (tácito o implícito) no está al alcance de las personas y tampoco hay manera de encontrar un referente dentro de la organización que logre captarlo, analizarlo y sistematizarlo. Para Michel Polanyi (1967), el saber tácito es un saber incorporado por los sujetos sin ser asequible plenamente a la consciencia. Se define como un conocimiento implícito u oculto para los individuos, es de carácter subjetivo y está basado mayormente en las experiencias de los sujetos. El conocimiento tácito es difícil de ser expresado en palabras, números, fórmulas, etc., de allí que, su carácter subjetivo, impida de cierta forma y grado transmitirlo y compartirlo. De otro lado, el conocimiento explícito es un tipo de conocimiento racional, esto es, susceptible de ser formalizado y transmitido. Se puede expresar en palabras, números o fórmulas y es el conocimiento más común en las organizaciones. Sobre la definición y distinción del conocimiento tácito y explícito volveremos más adelante para ampliar sus características.

La creación de conocimiento es una actividad netamente humana, se lleva a cabo por los individuos mismos; las empresas no son entes pensantes. Para Manrique, Lopera, Pérez, Ramírez y Henao (2016), “las organizaciones no crean conocimiento por sí mismas, no son entes vivos, las organizaciones, por el contrario, se apoyan netamente en los individuos en las singularidades creativas”. (p. 218). En igual sentido que Manrique et al (2016), Morgan (1996), considera que el aprendizaje y la auto organización del conocimiento, exigen:

[...] un replanteamiento de actitudes, recalcando la importancia de la actividad sobre la pasividad, la autonomía sobre la dependencia, la flexibilidad sobre la rigidez, la colaboración sobre la competición, la apertura sobre la cerrazón y la pregunta democrática sobre la creencia autoritaria. (p. 97)

Las organizaciones entonces requieren crear modelos de gestión de conocimiento, desde la herramientas y metodologías que buscan dar respuesta a los vacíos de conocimiento y de información estructurada que se han encontrado, sin embargo, los procesos no se dan de la misma manera, los líderes tratan de implementar modelos de gestión de

conocimiento omitiendo el entendimiento de la creación del mismo desde perspectiva ontológica del colaborador. Por ello, según Morgan (1996), el proceso de aprendizaje y construcción del conocimiento requiere altos grados de “apertura y autocrítica que es extraño al modo tradicional de dirección” (p. 97).

Por el contrario a la cultura occidental, la filosofía oriental tiene muy arraigada esta noción de incluir la ontología de los seres humanos en la creación de conocimiento. Cuando se realiza una revisión bibliográfica se puede encontrar teorías como la de Ouchi (1992) llamada la “teoría Z” y “cultura Z” o también la teoría de los japoneses Nonaka y Takeuchi, (1999) quienes establecen que el conocimiento es únicamente creado por individuos.

Es importante entonces conocer cuál es la dinámica de la organización antes de embarcarse un proceso de gestión de conocimiento, ya que no todos los modelos aplicarían para todas las empresas, se debe analizar si los miembros de la organización están dispuestos a cooperar para contribuir con la generación y retención de conocimiento al interior de la organización.

Dicha cooperación no se debe orientar desde un lineamiento o política organizacional, es decir, desde una imposición o prescripción de los líderes. Se considera por el contrario que ésta puede ser una cooperación por convicción, puesto que no está determinada por los líderes de la organización, sino que surge como resultado de vínculos y relaciones informales entre las personas (Higuera, 2007). Para ello los valores corporativos son un medio para alcanzar este propósito, sobre todo si estos promueven la espontaneidad de los colaboradores, el diálogo auténtico, la reflexión de la cotidianidad laboral, el respeto a la diferencia, entre otros. Se trata pues de valores que dignifican el trabajo humano sin desconocer las responsabilidades y la productividad.

En este orden de ideas, el asunto para las organizaciones no es ¿qué conocimiento debe asumir el colaborador para desempeñar su trabajo? o ¿qué le debe proporcionar la organización para llevarlo a cabo?, sino más bien ¿qué conocimiento debe adquirir la organización como tal para ser competitiva? Esto incluye el conocimiento tácito que trae el colaborador desde sus experiencias previas, susceptible de ser transferido al interior de la organización. A su vez, el conocimiento que se va adquiriendo a través del desarrollo de sus tareas y que aún no formalizado, para convertirse en conocimiento explícito. Para Nonaka y Takeuchi (1999):

Compartir el conocimiento entre los individuos con distintos antecedentes, perspectivas y motivaciones es el paso fundamental para que se dé la creación de conocimiento organizacional. Las emociones, los sentimientos y los modelos mentales de los individuos deben ser compartidos para lograr la confianza mutua. Para que este intercambio tenga efecto, necesitamos un campo en el que los individuos puedan interactuar mediante diálogos cara a cara. (p. 97)

De lo anterior, podemos decir que la creación de conocimiento requiere de algunas condiciones básicas para que pueda emerger, ser formalizado y compartido, entre ellas tenemos: tiempo para el conversar, actitud de escucha y desprejuiciamiento, dispositivos de trabajo, reconocimiento de las singularidades, respeto por los puntos de vista, confianza mutua, actitud de colaboración y flexibilidad cognitiva.

¿Cómo está contribuyendo la organización en las personas para que estén orientadas a cooperar de manera espontánea y de esta forma contribuir a la transferencia y capitalización de conocimiento, para que sean un aliado más en la búsqueda del logro de los objetivos de negocio? Es el cuestionamiento necesario antes de embarcarse en la implementación de un proceso de gestión de conocimiento, pues permite revisar al interior de la organización si se tienen las condiciones necesarias que favorezcan la cooperación espontánea para que la im-



plementación y desarrollo de un modelo de gestión de conocimiento pueda fluir de forma natural y eficiente.

Es así como entonces la cooperación espontánea puede ser un determinante para garantizar la creación y transferencia de conocimiento en las organizaciones, ésta puede estar condicionada por los valores corporativos y otros comportamientos que se encuentran al interior de la organización. De esta manera el problema de investigación puede sintetizarse mediante la siguiente pregunta: *¿Cómo influyen los valores corporativos en la cooperación espontánea entre los colaboradores y cómo afectan la gestión de conocimiento en el Grupo EPM?*

## **2. Estado del arte**

El objetivo de este apartado es dar cuenta del estado del arte en las tendencias investigativas sobre el tema de la influencia de los valores corporativos en la creación y transferencia de conocimiento a través de la cooperación espontánea. Para ello se presentan algunos antecedentes de la investigación que incluyen estudios realizados con referencia al tema expuesto a partir de las siguientes categorías: propósito de la investigación, tipo de investigación, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, hallazgos y conclusiones.

*La estructura formal de organizaciones productivas y su incidencia en la noción de cooperación espontánea* es la investigación llevada a cabo por Higuita (2007). Allí se describen los efectos que la estructura formal tiene sobre la posibilidad de lograr una cooperación abierta y natural entre los colaboradores, actitud denominada por el autor como cooperación espontánea. El trabajo toma como referente teórico el concepto de cooperación espontánea basado en Nisbet (1974) y los conceptos de colaboración, cooperación y competencia en el marco del ámbito empresarial desde Bottomore y Nisbet (1988).

También hace referencia al concepto de grupo y se indica la importancia de dos tipos de ellos *el grupo formal y el grupo informal*; los primeros caracterizados por la influencia de los aspectos formales de la organización como estructura, misión, visión, reglas, entre otros. Los segundos creados a partir de la interacción no regulada por parte de la organización. Además de lo anterior, la investigación muestra los aportes de Mayo (1977) y las ventajas y desventajas que estos grupos (formal e informal) tienen para los accionistas, a partir de los autores Davis y Newstrom (2003). De otro lado, con Chanlat y Bédard (1990); Higuita (2007) señala que los impedimentos al diálogo y la socialización entre los empleados son naturalmente superados gracias a la interacción que se presenta en los grupos informales.

La metodología fue cualitativa, a través de la observación y entrevistas semiestructuradas aplicadas a algunos empleados de la empresa investigada. Dentro de los resultados se resalta que la cooperación espontánea puede emerger más fácilmente si los empleados se vinculan de manera mecánica, producto del surgimiento de relaciones informales entre ellos.

Del mismo autor se resaltan dos artículos relacionados con el tema de la presente investigación, son ellos: *Microculturas y cultura organizacional Construcción dialéctica en la organización* (2010) y *Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los vínculos sociales* (2011). En el primero, Higuita y Leal (2010), hacen una reflexión sobre el enfoque de cultura bajo la perspectiva funcionalista y la gestión de cultura a partir del diseño organizacional, adicional crea una crítica a los gestores de cultura, ya que no tienen en cuenta su aspecto epistemológico. El artículo tiene por objetivo evidenciar que la cultura en la organización no solo se configura por los elementos definidos por los administradores y directivos, sino que existen en estas otras dinámicas grupales, que emergen a través de los grupos informales, creando microculturas, siendo estas necesarias para que generen espacios y comportamientos que favorezcan la cooperación espontánea en búsqueda la productividad.

La investigación fue abordada con un enfoque cualitativo, se utilizaron técnicas como la observación y la entrevista principalmente y fue realizada en empresas del sector industrial.

Este texto es un apoyo significativo en cuanto a la realidad organizacional, ya que los autores exponen cómo a través de las normas y reglas se pretende “moldear” al empleado y crear cultura organizacional, dejando a un lado las libres asociaciones que se pueden generar al interior. Contribuye en la exploración de la cultura organizacional como una variable significativa que impacta la creación de conocimiento de negocio.

*Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los vínculos sociales* (2011) hace referencia a aquellos elementos que desde el diseño organizacional afectan la cooperación y con esto la productividad en las organizaciones, a partir de elementos internos y externos a la organización como lo son: “la departamentalización, el puesto de trabajo, la jerarquía, las reglas y normas” (Higuera L, 2011, pág. 81), para incidir tanto de forma directa e indirecta en la creación de un ambiente propicio para la cooperación al interior de la organización.

Para esta investigación cualitativa y se emplearon la observación y la entrevista semi-estructurada. Los resultados arrojaron que la departamentalización, la ubicación física de las áreas, el puesto de trabajo y la jerarquía son elementos formales de la organización que generan distanciamiento entre los empleados, afectando directamente la cooperación espontánea.

Por otra parte, Nofal Nagles G. (2007) en su artículo de investigación *La gestión del conocimiento como fuente de innovación*, describe algunos aspectos que afectan la gestión de conocimiento y su acción como fuente generadora de procesos de innovación en las organizaciones. El autor inicia resaltando la importancia de la gestión del conocimiento en las

organizaciones como fuente de ventaja competitiva y de innovación, por lo cual debe ser necesario tomar las acciones para que este sea generado al interior de la organización, de esta manera, se desarrollan cinco acciones fundamentales para la gestión del conocimiento: “entender necesidades y oportunidades del conocimiento; construir conocimientos relevantes para el negocio; organizar y distribuir el conocimiento de la organización; crear condiciones para la aplicación del conocimiento de la empresa y explotar el conocimiento” (Nagales, 2007, p. 78).

La realidad de las organizaciones en cuanto al tema de cooperación también aparece en este texto a manera de barrera para la integración del conocimiento, así pues, éstas se detallan como, “diversidad del conocimiento, dispersión del conocimiento, complejidad del conocimiento y propiedad del conocimiento” (Nagales, 2007, p. 80).

Karl-Erik Sveiby, Roland Simons (2002), en su artículo *Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study* desarrollan la idea sobre la importancia de la gestión de conocimiento en las organizaciones como una ventaja competitiva y, la cultura organizacional como una de las barreras para la implementación de modelos de gestión de conocimiento. Hacen alusión a planteamientos de Urch Druskat (2001) argumentando que la confianza, la identidad y la eficacia son los elementos esenciales para la colaboración en los equipos. Para su investigación empírica utilizaron encuestas extrayendo 50 factores que se mencionan en la literatura sobre cultura, actitudes de los empleados, así como la transferencia de conocimiento; la encuesta constaba de 20 preguntas para una muestra de 8277 empleados encuestados en una amplia variedad de organizaciones del sector público y privado. Dentro de los resultados Sveiby y Simons (2002) resaltan que el clima de colaboración tiende a mejorar con la edad, el nivel de educación y el papel de la dirección. Por lo general, es mejor en empresas privadas, y parece alcanzar su punto máximo con empresas de tamaño medio.

*Working Knowledge: how organizations manage what they know* de Thomas H. Davenport y Laurence Prusak. (1998), es un libro que ha servido de referente en varias investigaciones sobre gestión de conocimiento en las organizaciones. Los autores hacen un cuestionamiento sobre la importancia otorgada por las organizaciones a la gestión del conocimiento, reconociendo este uno de los activos más representativos. Davenport y Prusak (1998), plantean que, si esto es nombrado y ampliamente conocido por los líderes de las organizaciones, ¿por qué no se ha gestionado el conocimiento de una manera activa en las organizaciones?

Davenport y Prusak, (1998) argumentan, desde aspectos estructurales, culturales, de liderazgo, entre otros, que la gestión del conocimiento debe ser parte de todo lo que la organización hace y además debe ser parte del trabajo de cada colaborador.

Este libro, al ser uno de los referentes más representativos en materia de gestión de conocimiento da bases en la investigación a realizar en cuanto a las aproximaciones teóricas de los conceptos y los métodos a utilizar cuando se implementan modelos de gestión de conocimiento; la investigación validará la vigencia de algunas propuestas y lo enmarcará en el contexto colombiano.

El artículo *Gestión y creación del conocimiento*, de Martínez (2004) propone a través una investigación exploratoria que investiga los cambios sociales y tecnológicos en el escenario de la globalización que han obligado a las organizaciones a mejorar su capacidad de gestión y competitividad para responder a procesos más complejos de aprendizaje y necesidades de producción de conocimiento nuevo.

Dicha investigación está orientada a analizar, a partir del método PODER SEEO el proceso de gestión y producción de conocimiento nuevo en la empresa.

Martínez (2004) referencia a Nonaka y Takeuchi (1999) cuando destacan dos maneras de crear conocimiento de manera simultánea, a través de las dimensiones epistemológicas y ontológicas; la epistemológica cuando interactúa el conocimiento tácito y el explícito y la ontológica, cuando se tiene la interacción de los niveles de conocimiento individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Como resultado de la investigación se especifican los factores internos y externos a la organización que determinan la producción de conocimiento, entre los cuales se vislumbran los valores corporativos como movilizador de prácticas organizacionales que permiten generar un entorno de cooperación alrededor de prácticas tales como la creación y transferencia de conocimiento.

*Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano* por Hernández y Martí (2006), presenta una revisión del estado del arte sobre el conocimiento organizacional y hace una extracción de manera muy clara sobre los principales conceptos que los autores han desarrollado. El estado del arte expone la diferencia entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, y la importancia de la gestión que se debe hacer en ambos para el desarrollo organizacional; hace énfasis en la diferencia entre dato, información y conocimiento, basado en Vendrell (2001). Esta investigación, ofrece un panorama general sobre lo que varios autores han argumentado sobre el desarrollo del conocimiento, llegando entonces a un punto muy relevante para la presente investigación, el cual permite ahondar en la búsqueda del tema del aprendizaje consciente e inconsciente, cuando afirma a través de Buckley y Caple, (2001) que “el desarrollo del conocimiento es el incremento general y la intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo por medio del aprendizaje consciente e inconsciente” (p. 19).

*Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional*, artículo de investigación desarrollado por Fassio y Rutty (2017), con el objetivo de ahondar en los factores que promueven y permiten el aprendizaje organizacional, tomando entre otros una referencia de Ali, Pascoe y Warne (2002) quienes presentan “la propuesta

de investigación exploratoria y los hallazgos de la investigación realizada por la Enterprise Social Learnig Architecture (ESLA) sobre los procesos de aprendizaje, en dos áreas del Departamento de Defensa de Australia” (Fasio & Rutty, 2017, p. 88).

Finalmente, se encuentra el artículo *La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia*, de Marulanda, López, y Castellanos, (2016). hacerla investigación lleva a cabo la medición de las siguientes variables: buenas prácticas, competencia de los individuos, procesos, rasgos culturales, TIC, con el fin de responder a la pregunta de investigación “¿cuál es la relación existente entre la cultura organizacional y las buenas prácticas para la gestión del conocimiento de las Pymes de Colombia?” (Marulanda et al., 2016, pág. 164). Los autores parten de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento que fue aplicado a 321 Pymes de Colombia. Este trabajo se encuentra con la presente investigación en aspectos de la cultura organizacional que afectan directamente la conversión del conocimiento tácito en explícito para finalmente efectuar de manera exitosa un proceso de gestión de conocimiento.

De la revisión bibliográfica realizada se puede establecer que, aunque algunos autores trabajan el tema de gestión de conocimiento orientado a diferentes factores como la innovación, la colaboración y la cooperación espontánea, el aprendizaje, dejan entrever la relación que la cultura organizacional tiene en la transferencia de conocimiento y en hacer tangible el conocimiento tácito que se encuentra en las personas que hacen parte de la organización, no introducen la conversión de conocimiento y la capitalización del mismo a través de hacer conciencia de aquella experiencia y trabajo del día a día que se incorpora a las personas de manera inconsciente.

### **3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Identificar la influencia que tienen los valores corporativos en el Grupo EPM en la cooperación espontánea entre sus colaboradores, con el propósito de comprender su incidencia en el proceso de creación y transferencia de conocimiento mediante la aplicación del método hermenéutico y la utilización de técnicas de recolección a fines a dicho método.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar los valores corporativos del Grupo EPM y analizar la percepción que los colaboradores tienen sobre estos.
- Analizar la incidencia de los valores corporativos en la cooperación espontánea entre los colaboradores de la Dirección de Desarrollo de Talento Humano del Grupo EPM.
- Comprender cómo inciden los valores corporativos en el proceso de gestión del conocimiento de EPM.
- Obtener información relevante para la investigación, a través de un grupo focal y tres entrevistas semiestructuradas con el propósito de analizar desde una perspectiva hermenéutica el discurso de los empleados y realizar el análisis del tema investigado.

### **4. Referentes conceptuales**

#### **4.1 La noción de conocimiento**

El conocimiento ha sido objeto de estudio y de investigación por parte de diferentes disciplinas, entre ellas la psicología, la educación, la epistemología, la antropología, la filosofía, la ingeniería y la misma gestión del conocimiento en la administración. Para el desarrollo



del presente artículo el cual está orientado en la creación y transferencia de conocimiento, se hace necesario traer a colación el concepto de conocimiento, entendido por Davenport y Prusak (1998) como “la combinación de experiencias enmarcadas, valores, información contextual e información de expertos”, en este sentido el concepto de *información* es un componente o complemento del conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1999) afirman que la información “es un medio o material necesario para extraer conocimiento” y agrega que ésta es un flujo de mensajes y el conocimiento es creado por éste. Así pues, como lo señalan Davenport y Prusak (1998) el conocimiento es dinámico, existe en las personas y es parte de la complejidad humana, lo que permite insertar nuevos elementos a un marco de referencia establecido a partir de la incorporación de nuevas experiencias, conexiones, información y articulación con otros saberes. El conocimiento no es simple y es una mezcla de varios elementos, es fluido y formalmente estructurado, “por lo tanto es difícil de capturar en palabras o comprenderlo completamente en términos lógicos” (Davenport y Prusak, 1998, p. 5).

Por su parte, Henao y Arango (2006), el conocimiento es aquella información, que ha implica procesos mentales, tales como “interiorización, análisis, fijación, aplicación, y que permite que el sujeto tenga un dominio de los sucesos o hechos que ocurren en la sociedad y solucione determinado problema” (p. 71). Gran parte del objetivo de estos procesos consiste en identificar, estructurar y utilizar la información resultado de estos procesos para crear alternativas de solución a los problemas de las organizaciones. Así mismo, Henao y Arango (2006), proponen unas propiedades básicas del conocimiento, veamos algunas de ellas, las cuales se consideran importantes para el objeto de la presente investigación : a) la volatilidad del conocimiento (el tiempo de permanencia de la información en la memoria humana hace efímera la información), b) el conocimiento es básicamente un proceso de aprendizaje (se requiere asimilación y acomodación de la información nueva), c) el conocimiento cambia en acción (se crea para la transformación de los procesos), d) el conocimiento es personal (se origina en las personas y reside en ellas de manera consciente e inconsciente), e) se puede utilizar en diferentes ocasiones (la información y la acción reiterada del conocimiento es sus-

ceptible de réplica por un mismo individuo), f) es una guía de las acciones de las personas (orienta la toma de decisiones), y g) el conocimiento es intensivo y extensivo (en las organizaciones el conocimiento se puede transferir sin perderse, pero requiere de la colaboración del conjunto de individuos).

En el ámbito organizacional el conocimiento se encuentra generalmente en repositorio, sistemas de información y para todos los casos se encuentra en las personas, “a menudo se integra no solo en documentos o repositorios sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales” (Davenport y Prusak, 1998, p. 5).

Nonaka y Takeuchi (1999), resaltan la existencia de dos dimensiones del conocimiento, la dimensión ontológica, en la cual los individuos son quienes crean conocimiento y la dimensión epistemológica, que se explica a partir del conocimiento tácito y el conocimiento explícito, y la manera como el individuo aprende en la interacción con un objeto de estudio. El conocimiento tácito de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999) “es muy personal y no es fácil de plantear a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros”. (p. 7). Los autores hacen alusión a todos los temas subjetivos que lo rodean, por ejemplo, las intuiciones y agregan que “este tipo de conocimiento tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona”. (p. 7). El tiempo de creación de este conocimiento es “aquí y ahora, en un contexto específico-práctico” por otra parte, el conocimiento explícito, es “aquel que puede transmitirse usando un lenguaje formal o codificado” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 67), el tiempo de creación de este conocimiento de acuerdo con los autores está basado en el pasado “allá y entonces” adicionan que este “puede ser fácilmente ‘procesado’ por una computadora, transmitido electrónicamente o guardado en base de datos” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 7).

#### 4.1.1 El conocimiento tácito

En el apartado anterior se esbozaron algunos conceptos sobre el conocimiento tácito planteados por Nonaka y Takeuchi (1999), sin embargo, se hace necesario hacer una contextualización de lo que se ha planteado en la materia bajo la perspectiva de Michael Polanyi (1966) quien realiza los primeros planteamientos sobre el tema.

En su obra *The tacit dimension*, Michael Polanyi (1966) define más que el conocimiento tácito descrito por Nonaka y Takeuchi (1999), el *saber tácito* (*tacit knowing*) como aquel que no es fácilmente formalizado para ser puesto en palabras explícitas y claras; en este sentido Manrique et al (2016) expresan que “el conocimiento tácito es subjetivo y está basado en las experiencias de los individuos y difícilmente puede ser expresado en palabras, número, fórmulas, entre otras formas” (p. 218).

En el desarrollo de su teoría Polanyi (1966), encuentra relación entre el saber tácito y la psicología *Gestalt*, en cuanto que la estructura de la segunda es refundida en una lógica del pensamiento tácito; en otras palabras y recurriendo a Nonaka y Takeuchi (1999) “el argumento de Polanyi acerca de la importancia que tiene el conocimiento tácito para el entendimiento humano, es equiparable con el argumento central de la psicología de la *Gestalt*” (p. 65), en la cual la percepción se determina en la manera como la forma se integra a un patrón total o *Gestalt*.

De acuerdo con Manrique (2008) citando a Polanyi (1967), este último hace una mirada de la *Gestalt* (forma):

[...] como el resultado de una formación activa de la experiencia realizada en la búsqueda del conocimiento. Propongo que esta formación o integración es el gran *poder tácito*, indispensable, mediante el cual se descubre todo conocimiento y, una vez descubierto, se sostiene como verdadero (p. 97)

Con base en lo mencionado Nonaka y Takeuchi (1999) aseguran que “la clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia” (p. 70). Dado lo anterior y como parte fundamental de esta dimensión, se le atribuye un sentido personal al conocimiento tácito, ya que este parte de las interpretaciones y conexiones que las personas realicen a partir de diferentes situaciones o fenómenos; interpretaciones que están determinadas por su misma experiencia y vivencia. Dicha experiencia de acuerdo con Manrique et al (2016) es obtenida de acciones acertadas y no acertadas en el pasado.

Polanyi (1966) comenta que *podemos saber más de lo que podemos contar*, para esto Manrique et al (2016) argumentan que “Polanyi nos advierte que todo conocimiento, aún el científico está atravesado por un saber tácito que no podemos comunicar ni determinar siempre” (p. 219).

Pese a que existen instrumentos y herramientas que permiten sistematizar y plasmar las ideas, nunca será posible transmitir la totalidad de lo que se pretende conocer, dada la complejidad y subjetividad atribuida a ese saber. De acuerdo con Manrique (2008) “el poder tácito de Polanyi es la formación [*shaping*] o integración [*integration*], entendida como un proceso que se desarrolla mediante la experiencia, en la búsqueda del conocimiento” (p. 98).

Por su parte Nonaka y Takeuchi (1999) referencian “elemento cognoscitivos y técnicos”; dentro de los elementos cognoscitivos, los autores hacen alusión a los modelos mentales de Johnson-Laird (1983) entendidos como esquemas, paradigmas, perspectivas, creencias y puntos de vista, los cuales ayudan al ser humano, tanto a percibir como a definir su mundo.

#### **4.1.2 El conocimiento explícito**

Por su parte el conocimiento explícito, “es un tipo de conocimiento racional, susceptible de ser codificado, formalizado y transmitido” Manrique et al (2016), el conocimiento explícito a diferencia del tácito puede ser fácilmente identificable, es de fácil acceso y consulta.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999) el conocimiento explícito “consiste en eventos pasados” (p. 67) es racional, metafísico y objetivo; estas características permiten que sea transmitido fácilmente. En el ámbito organizacional, el conocimiento explícito es aquel que pasa a ser socializado, “se basa en la experiencia colectiva, en la historia y la cultura y se encuentra en normas, reglas y manuales de la empresa” (Martínez, 2014, p. 14). En este sentido, de acuerdo con Alavi y Leidner (2001), haciendo referencia a Jordan y Jones (1997), al estar registrado, los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones lo preferirán por encima del conocimiento tácito, al considerarlo más legitimado y por lo tanto justificable.

“La epistemología occidental ha optado históricamente por enfatizar la veracidad del conocimiento explícito” (Morales, 2012, p. 14). No obstante lo anterior, tanto el conocimiento tácito como el explícito, no son excluyentes y son la base para la creación y transferencia de conocimiento como se explicará más adelante. A continuación presentamos una tabla que sintetiza y diferencia el conocimiento tácito y el explícito.

CONOCIMIENTO TÁCITO	CONOCIMIENTO EXPLÍCITO
Es de carácter subjetivo	Es de carácter objetivo
Conocimiento producto de la experiencia	Conocimiento racional
Se capta con el cuerpo (intuición)	Se capta y privilegia la mente (racionalidad)
Es un conocimiento simultáneo, basado en el aquí y en el ahora	Conocimiento secuencial, allá y entonces
Conocimiento práctico	Conocimiento teórico (formalizado)

Tabla N 1 diferencias entre conocimiento tácito y conocimiento explícito, según Manrique, Lopera, Pérez, Ramírez y Henao (2016).

#### 4.1.1. Transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimiento es “una actividad central en el flujo del conocimiento organizacional” (Morales, 2012, p. 23), y de acuerdo con Agote e Ingram (2000), es la manera por la cual una unidad (por ejemplo, grupo, departamento o división) se ve afectado por la experiencia de otro.

En este sentido, para con Davenport y Prusak (1998), la transferencia de conocimiento hace parte del día a día de las organizaciones, se da en cada interacción que tengan los colaboradores desde su puesto de trabajo y rol en la organización. Para ellos, la transferencia de conocimiento es la suma entre la trasmisión y la absorción (y uso), por lo tanto, el conocimiento que no fue absorbido no fue realmente bien transferido.

Realizando una traducción del lenguaje original de su texto “El objetivo de la transferencia de conocimiento es mejorar la capacidad de una organización para hacer cosas y, por lo tanto, aumentar su valor” [...] “la transferencia de conocimiento debe inducir al cambio de comportamiento o al desarrollo de alguna nueva idea” (Davenport y Prusak, 1998, p. 101).

De acuerdo con Davenport y Prusak (1998) la transferencia de conocimiento de manera espontánea y menos rígida es vital para el éxito de una organización. Conversaciones in-

formales, foros de conocimiento entre otras técnicas, son fundamentales tanto para la transferencia de conocimiento, así como para ser punto de partida en la creación de un nuevo conocimiento. Tal como se mencionó anteriormente con Morgan (1996), la transmisión de conocimiento requiere de actitudes (disposiciones) de los colaboradores y los líderes para que este proceso tenga las condiciones necesarias y pueda darse de forma fluida. Entre estas actitudes queremos resaltar las siguientes: a) el indogmatismo (no establecer ideas, valores o creencias como incuestionables), b) actitud autocrítica (capacidad de criticar, esto es, identificar las posibles fallas en términos de coherencia, incoherencia y veracidad discursiva), c) colaboración y cooperación (por oposición a la competición e imposición de las propias ideas) y d) actitud de escucha (disposición a escuchar activamente los argumentos e ideas de los otros, respetándolas y teniéndolos en cuenta para la toma de decisiones, pero también a escucharse a sí mismo para poder realizar las autocríticas).

#### **4.1.2. Creación de conocimiento**

La base para la creación de conocimiento se encuentra en su conversión, tal y como lo definen Nonaka y Takeuchi (1999), donde, el centro de su teoría reside en la movilización del conocimiento tácito a conocimiento explícito. En consecuencia, la capacidad que deben tener las personas para garantizar dicha conversión genera al interior de las organizaciones procesos de innovación y de creación de más conocimiento, propiciando continuidad de negocio, para lo cual resaltan su importancia para que la organización pueda enfrentarse dinámicamente con un ambiente cambiante (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Las cuatro formas que encuentran Nonaka y Takeuchi (1999) para la creación de conocimiento, a partir de esa movilización del conocimiento tácito a explícito son: **(1) socialización:** es la creación de conocimiento de tácito a tácito, su eje fundamental es la creación de conocimiento a partir de la experiencia; es factible hacer este tipo de transferencia de conocimiento a través del lenguaje y la observación, donde la imitación, práctica y la asociación de

conceptos y emociones posibilitan que el individuo adquiera conocimiento tácito, **(2) exteriorización:** es el proceso a través del cual “se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos” (Nonaka y Takeuchi, 1998, p. 72), los métodos más utilizados son la inducción y la deducción. De acuerdo con los autores, bajo este proceso el conocimiento explícito “adopta la forma de metáfora, analogía, conceptos, hipótesis, modelos” (Nonaka y Takeuchi, 1998, p. 72), sin embargo, las expresiones bajo las cuales quedan descritas se quedan cortas, ineficientes e inadecuadas, no obstante, resaltan los autores estas brechas permiten la reflexión y la interacción entre los individuos. **(3) combinación:** para Nonaka y Takeuchi (1998) esta es la forma de conversión de conocimiento explícito a explícito, aparece con la sistematización de conceptos con los cuales se genera un sistema de conocimiento, la distribución de información en redes y medios de comunicación y la combinación de conceptos donde se están generando nuevos significados son ejemplos de este modelo de creación de conocimiento, finalmente se encuentra la **(4) interiorización:** para Nonaka y Takeuchi (1998) es el proceso de creación de conocimiento explícito a conocimiento tácito, está muy relacionado con el “aprendiendo, haciendo”, donde a partir de experiencias ya plasmadas, escritas y verbalizadas, las personas puedan acceder y crear nuevo conocimiento, enriqueciendo su conocimiento tácito, y este último ingresar al espiral de conocimiento donde se puede convertir en conocimiento explícito sujeto a una experimentación por parte de otro individuo, permitiendo entonces la reexperimentación.

Las anteriores formas de creación de conocimiento parten de la interacción y ampliación de los dos tipos de conocimiento, explícito y tácito; hasta formar lo que los autores llaman el espiral de conocimiento. Este proceso es colectivo y cooperativo (Nonaka y Takeuchi, 1998).

Bajo este modelo y apalancados en las cuatro formas de creación de conocimiento, los autores establecen las cinco fases de creación de conocimiento: (1) compartir el conocimiento tácito, (2) crear conceptos, (3) justificar conceptos, (4) construir arquetipo, (5) distri-



buir el conocimiento, (esta última asemejándose al concepto de transferencia de conocimiento, anteriormente planteado). Sin embargo, la organización debe propender por establecer unas condiciones facilitadoras para que la creación de conocimiento bajo el anterior modelo se pueda dar, estas son: la intención, autonomía, fluctuación / caos creativo, redundancia y variedad de requisitos. (Nonaka y Takeuchi, 1998).



Fuente: NONAKA y TAKEUCHI (1998).

#### 4.2. Cooperación espontánea

Para abordar el concepto de cooperación espontánea se toma como referente lo desarrollado por Higuera (2007), a partir de Nisbet (1974), quien expone que la cooperación espontánea no está definida por una tradición, contrato o autoridad; más bien, está determinada por un carácter situacional y se puede encontrar como la base de las relaciones dentro de la familia, la comunidad, el equipo y otras formas asociativas personales e íntimas.

De acuerdo con Chester Barnard (1971) los motivos para la acción cooperativa son personales, para esto se deben encontrar una motivación (personal) la cual está enmarcada en algo interno y subjetivo y un propósito común el cual es objetivo e impersonal.

Barnard (1971) le atribuye a la cooperación espontánea una motivación personal y a la vez común, pero hace énfasis en que este tipo de cooperación es menos probable cuando no ha habido oportunidad de que surja una relación amistosa, independientemente de la clase de tareas asignadas.

Elton Mayo (1945), en su libro *The social problem of an industrial civilization* y a partir de sus experimentos de Hawthorne realizado en 1927 en Western Electric Company, base de su teoría de las relaciones humanas, en la cual estudia el ser humano inmerso en la complejidad organizacional, trata el mantenimiento de la cooperación espontánea como un problema recurrente de la organización y sus métodos administrativos, puesto que estos últimos están más orientados a la efectividad y el resultado en términos de recursos financieros, a ser materialmente efectivos, pero ninguno está orientado al mantenimiento de la cooperación. (Mayo, 1945). Hace una crítica y una reflexión sobre la forma de trabajar de las sociedades primitivas y antiguas, donde las personas trabajaban sobre el fundamento de la cooperación social. Sin embargo, Mayo (1945) cuestiona el desinterés y abandono por la cooperación espontánea en el siglo XX donde se supone debería existir más colaboración, trabajo mancomunado, articulado y espontáneo en pro de los avances científicos y tecnológicos.

El tipo de vínculos que se genera en una sociedad y que puede determinar si se da un tipo de cooperación espontánea, puede ser entendida a la luz de Durkheim (1967) cuando desarrolla los conceptos de solidaridad mecánica y solidaridad orgánica, conceptos que apoyan el entendimiento de la cooperación espontánea y que son trabajados por Higuera y Leal (2010) al afirmar que:

En la solidaridad mecánica, los vínculos entre las personas de las sociedades primitivas se configuraban espontáneamente [...] en la solidaridad mecánica surge una vinculación producto de la existencia de sentimientos comunes entre las personas. Y allí existe un conjunto muy firme de sentimientos y creencias compartidos por todos los miembros de la comunidad. (p. 154)

Dado lo anterior, la solidaridad mecánica se puede configurar como un habilitador de la cooperación espontánea. A diferencia de la solidaridad mecánica, la solidaridad orgánica es de carácter artificial, establece unos vínculos sociales mediados por una división técnica del trabajo, donde la cooperación no emerge a partir de rasgos identificatorios o afinidades entre los sujetos, si no a partir de su utilidad para la organización (Higuita y Leal, 2010).

#### **4.3. Cultura organizacional**

Schein (1988) ofrece una definición de cultura que puede ser extrapolada a cualquier estructura o grupo social,

[...] es un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerada válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 26)

La anterior definición coincide con Robbins (2009) a partir de Porras (2009) cuando define cultura organizacional como el sistema de significados compartidos, que se configura a partir de la percepción común de los miembros de una organización.

Sin embargo, Porras (2009) propone que, en la práctica, el concepto se evidencia en la manera como se hacen las cosas, independiente de que les agrade o no a los miembros de la organización. En este sentido, podría interpretarse que más que compartidos son aceptados para garantizar un resultado de negocio.

Las organizaciones pueden tener culturas diferentes a las de la sociedad a la que pertenecen, y diversas manifestaciones culturales “debido a la particularidad de sus orígenes y

de su pasado, de sus líderes pasados, de sus modos de adaptación a tecnologías, así como las características de la industria de la cual hacen parte” (Allaire y Firsorotu, 1984, p. 26).

Cada organización tiene una cultura y resulta difícil que sea percibida desde afuera. La cultura para una organización puede ser fragmentada, fuerte, cohesiva, pero sea cual sea el patrón cultural presente en la organización, “ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo” (Deal & Kennedy, 1985, p. 4). Para los autores la cultura tiene influencia en los comportamientos de los colaboradores, en este sentido es reguladora de las actuaciones de las personas ancladas y proyectadas desde su ser, sus motivaciones, aspiraciones, lo que finalmente provoca un impacto en el desempeño individual y por supuesto el desempeño organizacional.

Allaire y Firsorotu, (1984) en su texto “Teorías sobre la cultura organizacional”, realizan un contexto de las diferentes escuelas de cultura, dando la definición de esta a partir de los diferentes enfoques, los cuales son: escuela funcionalista-estructural, la escuela ecológico-adaptacionista, la escuela histórico-difusionista, la escuela cognoscitiva, la escuela estructuralista, la escuela de equivalencia mutua, la escuela simbólica.

Sin embargo, y tomando elementos de la cultura japonesa, Ouchi, (1982) hace referencia a la cultura Z, la cual se encuentra en el desarrollo de la teoría Z, y con esta explica que “la tradición y el ambiente conforman la cultura de una compañía”. Para Ouchi (1982) la cultura corporativa es consecuencia del desarrollo de las prácticas de la filosofía corporativa, ya que esta última estipula las metas y las prácticas que se desean establecer.

De esta manera, las organizaciones, con el fin de construir su filosofía, recurren a enlazar diferentes elementos para a partir de estos definir su cultura organizacional, en este sentido y a diferencia de lo mencionado por Ouchi, los elementos de la cultura para Deal y Kennedy (1985) son principalmente: **(1) medio ambiente del negocio**, el cual es importante

para entender el contexto bajo el cual está operando, determina la estrategia de negocio y se convierte en el elemento de la cultura que más tiene influencia en el comportamiento de la organización. **(2) valores**, como más adelante se detallan son “las creencias y conceptos básicos de una organización” **(3) héroes** “personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los empleados” (p. 15) **(4) ritos y rituales** entendidas como “rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía (p.15), para los autores finalmente se encuentra **(5) la red cultural**. “es un medio de comunicación básico” que se configura como un habilitador y movilizador de los valores de la organización y su mitología heroica.

#### **4.3.1. Valores corporativos**

Los valores corporativos “son las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura corporativa. Los valores definen el éxito en términos concretos para los empleados. “[...] establecen normas de realización en la organización” (Deal y Kennedy, 1985, p. 16). Se podría complementar esta afirmación con (Allaire & Firsirotu, 1984) cuando propone que los valores en la organización también pueden diferir a los establecidos en la sociedad a la cual pertenece el individuo, ya que, en la construcción de su legitimidad, toman aquellos en los cuales encuentre su razón de ser.

De esta manera para Ouchi (1982) el autor de la teoría Z, el término de cultura comprende los valores de una empresa “tales como agresividad, defenza o agudeza” (ouchi, 1982, p. 185). Estos son los lineamientos bajo los cuales se realizan las actuaciones y se toman las decisiones en la organización. Los valores se mantienen de generación en generación a partir del ejemplo de los jefes.

Muchos de los valores esenciales para la cultura de la empresa son difíciles de observar o constatar, pues algunos de ellos, no salen a la luz más que una vez cada determinado

número de años en el momento en que se presenta una crisis” y agrega “mientras que otros, como el compromiso frente a una conducta desinteresada son difíciles de palpar” (Ouchi, 1982, p. 81). Teniendo en cuenta los planteamientos de Allaire y Firsorotu (1984), Ouchi, 1982, también toma posición que los valores son diferentes en cada organización, de esta manera agrega que:

[...] estos valores y creencias deben expresarse de un modo muy concreto si lo que pretende es que los empleados nuevos los comprendan y depositen su fe en ellos, especialmente si los recién llegados traen la idea de que todas las compañías son basicamente iguales, ya que no son dignas ni de su confianza ni de su credulidad. (Ouchi, 1982, p. 81)

Para la creación y transferencia de conocimiento los valores corporativos se convierten en un eje movilizador, pues estos al ser parte integral de las personas y las organizaciones “influyen sus pensamientos y sus acciones” (Davenport y Prusak, 1999, p. 12). Los valores pueden ser interpretados de diferentes maneras por cada uno de los colaboradores de la organización, por esta razón de acuerdo con Davenport y Prusak (1999), puede tener diferentes interpretaciones o puntos de vista un único fenómeno, lo que conduce no solo a crear y transferir conocimiento, sino a trascender los saberes organizacionales que acompañan los procesos estratégicos, así el poder que tiene el conocimiento para organizar, seleccionar, aprender y juzgar viene de los valores y las creencias más que de los procesos lógicos y la información (Davenport y Prusak, 1999, p. 12).

## **5. Metodología**

### **5.1. Método**

La presente investigación se desarrolló mediante el método hermenéutico el cual está enmarcado en la metodología cualitativa de tipo descriptivo donde la obtención de datos se

da a partir de las propias palabras de las personas, ya sea de manera hablada o escrita y la conducta observable, Taylor y Bogdan (1987).

### **5.2.1 La hermenéutica**

De esta manera, para abordar el método de investigación se hace preciso ante todo realizar una contextualización general de la hermenéutica. Para esto, nos debemos situar en Aristóteles (384-382 a. de C.), quien en su obra *Organon* hace referencia al análisis del discurso, instaurando la hermenéutica, desde su sentido etimológico como una técnica de interpretación tutelada. Arraez, Calles y Moreno de Tovar (2006). Así pues, la hermenéutica se constituye como un método reflexivo. Supone entonces la capacidad que tenga el investigador de hacer análisis sobre una realidad que está expuesta, para hacer una comprensión a partir de los conceptos que él mismo tenga preconcebidos y elaborados sobre la realidad o fenómeno, de aquí entonces la importancia de mantener una posición receptiva a partir de los argumentos que se van dando en el ejercicio investigativo Arraez, et. al (2006).

El método hermenéutico ha sido utilizado ampliamente en diferentes disciplinas, no sólo se utiliza en el campo de la filosofía, la lingüística, sino que también tiene aplicaciones prácticas en el estudio de la identidad cultural y análisis moral y político. Sandoval (2002).

Al estar enmarcado dentro de la metodología cualitativa, y a su vez cuando las ciencias sociales toman proximidad con las teorías administrativas, este método es aplicado en la administración para el estudio de las organizaciones y el comportamiento de sus miembros, es decir, es viable para los estudios en desarrollo humano. Sandoval (2002).

Expuesto lo anterior, el método hermenéutico es el más apropiado para esta investigación, puesto que a partir de la información y marco teórico en el cual se han desarrollado los conceptos base, y a partir de un grupo focal y entrevistas semiestructuradas el investiga-

dor tendrá la oportunidad de intervenir en la realidad del fenómeno de estudio en el cual se ven inmersos los empleados de área anteriormente mencionada a través de preguntas abiertas que si bien ya se tienen preconcebidas, la misma conversación permitirá ahondar en aspectos que el entrevistado deje entrever a medida que avance la conversación; y una vez finalizada esta etapa, el investigador tendrá la oportunidad de analizar la información recopilada, interpretarla y será capaz de establecer sus propias conclusiones a través de un ejercicio de triangulación. Al respecto de la interpretación Gadamer menciona que:

La interpretación empieza siempre con conceptos previos que tendrán que ser sustituidos progresivamente por otros más adecuados. Y es todo este constante reprojectar, en el cual consiste el movimiento de sentido del comprender e interpretar, lo que constituye el proceso que describe Heidegger. El que intenta comprender está expuesto a los errores de opiniones previas que no se comprueban en las cosas mismas. Elaborar los proyectos correctos y adecuados a las cosas, que como proyectos son anticipaciones que deben confirmarse «en las cosas», tal es la tarea constante de la comprensión. Aquí no hay otra objetividad que la convalidación que obtienen las opiniones previas a lo largo de su elaboración. Pues ¿qué otra cosa es la arbitrariedad de las opiniones previas inadecuadas sino que en el proceso de su aplicación acaban aniquilándose? La comprensión solo alcanza sus verdades posibilidades cuando las opiniones previas con las que se inicia no son arbitrarias. Por eso es importante que el intérprete no se dirija hacia los textos directamente, desde las opiniones previas que le subyacen, sino que examine tales opiniones en cuanto a su legitimación, esto es, en cuanto a su origen y validez. (1993, pp. 333-334)

En la hermenéutica es importante una actitud desprejuiciada y abierta a la opinión de los demás, en el sentido de la escucha del investigador, cuando entrevista y en el análisis de la información recabada. El mismo Gadamer (1993) considera que:

Lo que se exige es simplemente estar abierto a la opinión del otro a la del texto. Pero esta apertura implica siempre que se pone la opinión del otro en alguna clase de relación con el conjunto de las opiniones propias, o que uno se pone en cierta relación con las del otro. [...]



[Pero] no todo es posible, y el que pasa de largo por lo que el otro está diciendo realmente tampoco podrá en último integrar por entero lo que entendió mal en sus propias y variadas expectativas de sentido. [...]. El que quiere comprender no puede entregarse desde el principio al azar de sus propias opiniones previas e ignorar lo más obstinada y consecuentemente posible la opinión del texto... hasta que este finalmente ya no pueda ser ignorado y dé al traste con la supuesta comprensión. El que quiere comprender un texto tiene que estar en principio dispuesto a dejarse decir algo por él. Una conciencia formada hermenéuticamente tiene que mostrarse receptiva desde el principio para la alteridad del texto. (p. 335)

En la presente investigación sigue los procesos descritos por Hoyos (2000) para el abordaje documental: etapa preparatoria, etapa descriptiva y etapa interpretativa.

## **5.2. Población**

Para la presente investigación se realizó un grupo focal con once personas de la Dirección de Desarrollo Humano Organizacional y tres entrevistas semi estructuradas con personas de la misma Dirección.

## **5.3. Técnicas de obtención de información**

La presente investigación se realizó utilizando entrevistas semiestructuradas y grupo focal.

### **5.3.1 Entrevistas semiestructuradas**

Las entrevistas semiestructuradas se pueden definir como dispositivos conversacionales propuestos por la investigadora para lograr obtener información que sirva para el análisis de la investigación. No se trata de conversaciones inocentes o desprovistas de intencionalidad, por el contrario, la entrevistadora tienen una intensión, la cual se enmarca en el objeto de su

investigación. Con Packer (2013) se dirá que las entrevistas desde una perspectiva de segundo orden tienen varios propósitos, entre ellos: a) la reflexividad de los entrevistados en torno al tema investigado, b) recrear situaciones significativas de los entrevistados y susceptibles de ser reconstruidos como relatos comprensivos de una realidad, c) la dialéctica de los discursos, esto es, la intermodificación de los puntos de vista del entrevistado y el entrevistador, d) lo registrado en las entrevistas sirve como material para construir una triangulación entre la teoría, lo dicho por los entrevistados y la interpretación del investigador.

En este sentido, las entrevistas buscaron acercarse a la comprensión de la realidad de los entrevistados para ser analizada y sistematizada en la presente investigación. Se tuvo cuidado con la confidencialidad de las personas, en tanto no se presentan nombres personales, ni aspectos muy detallados de los entrevistados, tampoco del nombre de la empresa; buscando con ello, una actitud de respeto por el decir y la vida de los mismos.

#### **5.4. Procedimiento**

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo en tres fases:

La primera fase, consiste en la construcción de un estado del arte, el marco teórico enfatizando en la comprensión de las categorías de análisis.

- Cultura organizacional
- Valores corporativos
- Cooperación espontánea
- Creación y transferencia de conocimiento
- Relaciones de poder

La segunda fase es la utilización de un instrumento de obtención de la información, mediante la elaboración de entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, referentes a cada una de las variables que permitió identificar la percepción de los colaboradores frente al tema investigado, basados en una metodología de investigación cualitativa, de tipo descriptiva con un método hermenéutico, donde se aplican entrevistas semiestructuradas.

La tercera fase consistió en el análisis de las entrevistas y grupo focal para determinar las semejanzas y diferencias en cuanto al discurso de los colaboradores frente a las categorías de análisis.

Para el análisis de la información de las entrevistas se utilizó como instrumento de análisis de información el modelo propuesto por De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007). El cual permite interpretar la información de forma desprejuiciada y comprensiva.

Categoría de Análisis	Unidad de sentido (fragmentos textuales de entrevista)	Transformación en lenguaje psicológico	Interpretaciones del investigador	Conclusiones

Cuadro de análisis de entrevistas basado en De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007).

De acuerdo con De Castro et al., (2007) el proceso de análisis de las entrevistas se realiza sistematizando la información de las entrevistas en el cuadro anterior, el cual fue un insumo para el informe final de la investigación.

## 6. Hallazgos

A continuación, se hace una breve descripción a cerca del Grupo EPM y se exponen los valores corporativos, los cuales son un referente nodular en el análisis de la información del trabajo de campo.

El Grupo EPM, desde su inicio de actividades en el año de 1955, fue concebida, creada, y administrada por el Municipio de Medellín, para responder, desde el conocimiento científico, a las urgencias humanas y sociales que demandaban el cubrimiento de los servicios públicos de agua potable, manejo y tratamiento de aguas residuales, energía y telefonía, para los habitantes, inicialmente de la ciudad de Medellín.

De acuerdo con su documentación oficial, su proceso de expansión regional inicia en el año 2000, y hacia el año 2008 EPM inicia su proceso de crecimiento nacional con las empresas de energía CHEC en Caldas y EDEQ en Quindío, y por este mismo año, inicia su consolidación como multilatina, con presencia en Guatemala, El Salvador, Panamá, Chile y México.

Su operación está basada en las siguientes unidades de negocio, y filiales (marcas):

Aguas: Nacionales: Aguas de oriente, Aguas de Uraba, Aguas del Atrato, Aguas de Occidente, Aguas Nacionales y Aguas de Malambó. Internacionales: EPM Mexico, Ticsa y Aguas Antofagasta.

Energía: Nacionales: EPM, CHEQ, EDEQ, CENS, ESSA, Internacionales: EPM Chile, ENSA, Delsur, Eegsa, Comegsa, Trelec. Gas: Gas Natural EPM. Residuos Sólidos: Emvarias. Institucional: EPM Inversiones, Max Seguros EPM, Fundación EPM y Promobiliaria

Más que el establecimiento de una misión y visión, el Grupo EPM está comprometido con un propósito y un enfoque; éste último está enmarcado en lo que llaman las 5 “C” para fortalecer la relación con sus grupos de interés: “Cercanía, cobertura, cuidado del ambiente, consolidación y crecimiento”; y su propósito se describe en su Brochure de la siguiente manera:

En el Grupo EPM buscamos permanecer en el tiempo mediante la contribución al desarrollo de territorios sostenibles y competitivos, generando bienes y desarrollo con equidad en los entornos donde participamos, a través del desarrollo de proyectos de infraestructura y de la oferta de nuestros clientes y usuarios de soluciones en electricidad, gas, aguas y saneamiento, complementadas por medio de acuerdos empresariales, con servicios de las tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC- mediante una actuación empresarial que armonice los resultados financieros, sociales y ambientales. (p. 29)

En consecuencia, de este planteamiento estratégico, fundamenta su actuar en tres valores corporativos:

- Calidez: “porque nos gusta estar cerca del corazón de la gente, es una historia que juntos construimos”
- Transparencia: “porque con respeto y apertura cuidamos el patrimonio de la comunidad”
- Responsabilidad: “para realizar el sueño que nos mueve de ayudar transformar el mundo, y hacer posible, cada día, más calidad de vida”

En la actualidad, figura como una empresa Industrial y Comercial del Estado, de propiedad del Municipio de Medellín y presta los servicios de energía eléctrica, gas por red, agua y saneamiento y atiende a 123 municipios del Departamento de Antioquia. El Grupo EPM actualmente cuenta con aproximadamente 12.000 colaboradores.

Recordemos que el objetivo de la investigación es identificar la influencia que tienen los valores corporativos en el Grupo EPM en la cooperación espontánea entre sus colaboradores, con el propósito de comprender su incidencia en el proceso de creación y transferencia de conocimiento mediante la aplicación del método hermenéutico y la utilización de técnicas de recolección a fines a dicho método.

Como se describió anteriormente, la cultura organizacional está conformada principalmente por las creencias, valores, ritos y costumbres, que se ha construido a través del

tiempo en la organización, recrea una línea de actuación bajo la cual, los colaboradores interactúan con su entorno interno y externo; marca pautas de comportamiento que son aceptadas y compartidas por todos. Pero dentro de la complejidad del ser humano, se pueden dejar entrever ciertas diferencias de comportamiento fundamentales que no siempre son verbalizadas, ni conscientes, ni exteriorizadas plenamente, pero pueden interferir en el ejercicio de las funciones y las relaciones formales e informales que se dan en la organización.

Como bien lo indica un participante del grupo focal “aquí en la organización en el marco del componente o la definición de cultura organizacional, tenemos tres elementos que se relacionan: los valores corporativos, los principios éticos y las actuaciones” (Entrevistado 10). Se convierte en un actor fundamental para entender la esencia de una organización y los rasgos o características que marcan diferencia con otra organización del mismo orden y en este sentido permite develar el porqué de sus decisiones y actuaciones.

En el Grupo EPM se puede evidenciar que el entendimiento de la cultura organizacional es un elemento fundamental a la hora de realizar un ejercicio estratégico, ya que si se plantea preguntas como ¿cuál es el norte de actuación?, ¿hacia dónde se está dirigiendo el entorno y los mercados?, ¿la organización está preparada para asumir nuevos retos? ¿los colaboradores están convencidos, motivados e inspirados hacia el logro de los objetivos? Puede estar en capacidad de responderlas a través de los rasgos de su cultura organizacional, en el sentido de conocer y entender si la vivencia de ésta, en el día a día de los colaboradores, son un habilitador o una barrera para el logro de los objetivos y metas que como organización se plantean.

Los valores corporativos, como componente de la cultura organizacional, genera en los colaboradores ciertos comportamientos que determinan sus actuaciones, de esta manera, el resultado de su trabajo, el desempeño individual, grupal, la interacción entre sus miembros.

bros, y la misma percepción que el entorno tenga sobre la organización se encontrará enmarcado bajo estos elementos.

En este sentido los valores corporativos, “son las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura corporativa, los valores definen el “éxito” en términos concretos para los empleados” (Deal y Kennedy, 1985, p. 16). De igual forma para uno de los entrevistados en el grupo focal comparte la definición con los autores, cuando afirma que:

[Los valores corporativos] son declaraciones que hacen [las organizaciones] y que son muy coherentes con los valores que se traen desde los hogares [las personas] porque no podrían reñir, y porque como declaraciones forman base fundamental del comportamiento en las organizaciones. (Entrevistada No 4)

A partir del anterior planteamiento que realiza la entrevistada vale la pena reflexionar sobre el sentido que le otorga el ser humano a los valores corporativos desde su propia experiencia, si bien, la organización de manera formal le atribuye un significado a cada valor corporativo, desde el contexto y la realidad en la que está inmersa, no se debe desconocer la significación desde un sentido ontológico, es decir, aquella que el ser humano le atribuye, ya que al escuchar el relato de otro, la codificación no es la misma, por ende las actuaciones no son las mismas, dejando de lado algo fundamental y es que cada individuo le atribuye una significación a un significante, en este caso, el significante de un valor corporativo.

Sobre lo anterior encontramos que una participante del grupo focal comenta que:

Nos incorporamos al mundo laboral ya cuando somos adultos. Traemos una estructura de personalidad ya muy definida, no queriendo decir que no podamos cambiar ciertas cosas. Personalmente, creo que la organización coadyuva a que esa dinámica se dé [actuaciones bajo los valores corporativos], pero para mí es fundamental lo que cada persona trae, porque es sobre esa

estructura, sobre esa forma de ser, donde las demás acciones prosperan o no. En ese sentido entonces, pienso que es muy importante ese potencial que se trae de la casa para que esos valores y todos los principios éticos realmente tengan eco. (Entrevistada No 7)

Los valores corporativos están planteados como reglas de juego para la interacción de sus colaboradores, la organización establece una línea base a partir de la cual crea sus propios conceptos de lo que significa cada uno de sus valores corporativos. No solo los crea, los divulga, sino que busca la apropiación de estos en cada uno de sus colaboradores; constituyéndose así en una fuerza movilizadora que permea el comportamiento y las actuaciones de las personas en pro del beneficio de la organización.

Pero es posible en algunos escenarios encontrar una contradicción entre lo que se declara y los intereses que pueden enmascarar y surgir como pretexto a partir de lo que está escrito. Hay una pretensión de ejecución de una racionalidad instrumental desconociendo una variable que es muy importante: la interpretación que el sujeto le pueda dar al valor a partir de su cultura, de sus preconcepciones, de su experiencia, vivencia personal y de sus afectos, de sus prejuicios y preconcepciones; cada palabra implica una dimensión emocional sobre ese valor.

De acuerdo con los participantes del grupo focal, “los valores corporativos de EPM son: transparencia, responsabilidad y calidez”, pero como bien lo indican esa vivencia tiene que ser coherente con la propia concepción personal que se tenga sobre ese valor, “No podemos ser cálidos, responsables o transparentes en la empresa si no lo somos como personas, si no lo somos en la casa, ni con la familia”, [...] “esto es un reflejo de lo que somos todos como personas: tenemos muchos valores y simplemente, acá [en EPM] los estamos reforzando”. La manera como se refuerzan estos valores, de acuerdo con lo expresado en el grupo focal es:



A través de un programa que se llama EPM al instante donde no solamente se difunde información de proyectos, de planes, de logros, sino que también se habla de estos valores, en la relación de entrevista por evaluación del desempeño con el jefe también se habla de los valores, y en los medios, las pantallas que tiene la empresa en todas sus sedes, donde no solamente están logros, alcances, sino también el tema de los valores. (Entrevistado No 1)

Ahora bien, ¿Cuál es el significativo de cada valor?, esta pregunta durante el desarrollo del grupo focal no tuvo una respuesta unánime, es decir, o bien se tenían diferentes significantes para los valores corporativos planteados, o los participantes no se atrevían a dar una respuesta concreta. Por esta razón utilizaron la consulta en los medios oficiales de la organización; sin embargo, reiterando el propósito de la presente investigación, la cual tiene como base fundamental, entender la triada valores corporativos, cooperación espontánea y conocimiento desde las perspectivas de la creación y transferencia se presenta la triangulación de los conceptos a partir de la definición que el Grupo EPM hace de cada valor, de esa manera se llega a los siguientes resultados.

Para el Grupo EPM y de acuerdo con lo compartido en el grupo focal, tomado de la documentación oficial que tienen los colaboradores, la Responsabilidad está entendida y divulgada como:

Conocemos el papel que nos compete en términos económicos, sociales y ambientales, sabemos que ello implica el manejo de recursos que pertenecen a los miembros actuales de la sociedad, pero también a las generaciones futuras; en consecuencia, medimos el alcance de cada acto y asumimos las consecuencias que ello supone, para garantizar que nuestra participación en la sociedad sea valiosa y reconocida. (Entrevistada No 10)

En primer lugar y como información relevante del anterior planteamiento, se identifica el conocimiento como un recurso, en este sentido, es coherente con lo mencionado por la Entrevistada 13: “lo más relevante en la transformación que nosotros tuvimos, fue entender

el valor estratégico del conocimiento, valorarlo como un recurso”. En este sentido el manejo de este debe comprender su uso responsable y sostenible garantizando la continuidad de negocio dado su valor estratégico y al constituirse como recurso, resulta indispensable para los directivos de la organización su adecuada gestión; al respecto dentro del grupo focal se afirma que:

Cuando se gestiona a una persona se está gestionando el recurso conocimiento, si solamente una persona conoce sobre una temática, el jefe está incurriendo en una falta, porque no está gestionando de manera adecuada ese recurso que se le ha puesto a su disposición, por tanto, debe evitar hasta donde le sea posible, que se concentre en una persona porque está poniendo en riesgo su proceso y el logro de sus resultados. (Entrevistado No 5 )

Lo anterior se complementa con lo afirmado en la publicación realizada por la misma organización en una publicación realizada en la Revista Universidad Pontificia Bolivariana (2013), donde se plantea la necesidad de diseminar el conocimiento experto: “para reducir la vulnerabilidad de la organización ante circunstancias que puedan tener como consecuencia ‘pérdida de conocimiento’, tales como desvinculación, traslado de personas a otras dependencias, ascensos, etc.” (p. 156).

Actuar bajo Responsabilidad implica hacer consciencia de ese recurso conocimiento que se le ha ofrecido al colaborador en el desempeño de su rol, tanto para su crecimiento personal y profesional, así como para el despliegue e impacto de este dentro de la organización en pro del cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Sin embargo, como es expresado durante el trabajo de campo “una de las grandes dificultades para la gestión de conocimiento en las organizaciones, es el convencimiento de los directivos del tema, eso es fundamental” (Entrevistado 12). Al interior de la organización no hay un fuerte liderazgo de la alta dirección, no se puede presentar una adopción sistemática de la gestión del conocimiento (Miklosika y Sak, 2015). Los participantes del grupo focal son

reiterativos en afirmar que “cuando no hay un respaldo en el tema, genera cierta frustración” (Entrevistado No 12).

Ese respaldo del que se habla puede ser entendidos bajo dos perspectivas, la primera de ellas, puede dar cuenta de un líder desinteresado por la manera como se hacen las cosas para llegar al resultado, es decir, un líder operativo, preocupado en la tarea, más que en el proceso para llegar al resultado, por lo tanto la dinámica de su equipo de trabajo no está orientada ni al desarrollo de los colaboradores ni a la creación o transferencia de conocimiento, no es su prioridad y más bien lo ve como una tarea adicional que puede hacerle perder foco; o por el contrario un líder preocupado por mantener su *status* gracias al conocimiento de la organización y sus procesos, es decir preocupado por conservar una fuente de poder<sup>1</sup>

Para manejar el conocimiento bajo la premisa de ser *recurso* en el contexto de la *responsabilidad*, se vuelve imperativo que los jefes, al tener el poder legítimo que la organización le ha otorgado desde su cargo en la estructura formal, se apropien de herramientas que permita la creación del conocimiento del que hablan Nonaka y Takeuchi (1998), ya que de esto depende en gran parte su responsabilidad y la buena gestión de su proceso visto como un todo, es decir, desde los resultados de su proceso, de su equipo de trabajo, así como la responsabilidad concedida para desarrollar a las personas que dirige. Manrique et al (2016) plantean herramientas como “los grupos de discusión, *focus group*, grupos primarios, etc., son espacios no solo de transmisión del método analítico sino también de construcción de conocimiento y modos de transformar la realidad” (p. 221).

---

<sup>1</sup> Mintzberg (1992) identifica cinco fuentes de poder (1) control de un recurso, (2) de una habilidad técnica (3) de un cuerpo de conocimiento que sea de gran importancia para la organización (4) prerrogativas legales y (5) tener acceso a aquellos agentes que disfrutan de alguna de las otras cuatro fuentes.

Por otro lado, la responsabilidad, desde la perspectiva del manejo adecuado de los recursos económicos también puede verse reflejada en la manera como se está creando el conocimiento, principalmente desde la perspectiva de la socialización y exteriorización.

Esta socialización debe ser vista como la oportunidad que tenga cada uno de los líderes de los procesos de negocio de garantizar dinámicas de grupo que favorezcan aplicar la experiencia adquirida para ser capitalizada, captada y reconocida por otros.

La exteriorización le permitirá a la organización consolidar buenas prácticas, ahorrando recursos humanos y económicos; como base de una responsabilidad compartida con la organización, la exteriorización permite poner al servicio de todos sus miembros el resultado tangible de un proceso cognitivo personal.

Para que lo anterior se pueda dar en el Grupo EPM, en el marco del sistema de Gestión de Conocimiento y bajo la figura de Universidad Corporativa, Universidad EPM, se creó una estrategia para incentivar a las personas a transferir su conocimiento al resto de la organización, de esta manera lo expresa un entrevistado durante el grupo focal:

Nosotros teníamos una estrategia que era la gestión de multiplicadores: era un grupo de personas que transferían conocimiento a otras, pero en modalidad más formal, como tipo clase, y a esas personas se les daba un estímulo económico porque era una labor adicional a su trabajo.  
(Entrevistado No 13)

Y es complementado por otro entrevistado durante el desarrollo del mismo grupo:

Llegó un momento en que era tan atractivo que había personas que tenían casi que un doble sueldo por sus prácticas en la red [de multiplicadores], entonces eso [sueldo adicional] estaba volviéndose complejo con problemas legales con una serie de situaciones que era necesario corregir. (Entrevistado No 5)

El conocimiento al ser algo tan teórico para una organización, se recurren a estrategias de incentivo, económico o no, pero que signifiquen un reconocimiento. Cuando el Grupo EPM debe intervenir económicamente algo que debe ser inherente, (dado su postulado de valor corporativo) puede quedar sin fundamento alguno.

Bajo este enfoque el conocimiento no se da bajo la cooperación espontánea entendida por el grupo focal como una práctica “que se da de manera natural” (Entrevistado 5), o como “algo inherente a la persona, desde lo que aprendió en su hogar, desde sus vivencias, desde su proceso personal” (Entrevistado 8), sino más bien por el estímulo económico que desde la organización se pueda ofrecer.

Las estrategias de reconocimiento que son planteadas por las organizaciones para habilitar diferentes estrategias, (una de ellas la de creación y transferencia de conocimiento) resultan ser atractivas al inicio, ya que permite movilizar a los colaboradores hacia la participación activa, la mayoría de los colaboradores se interesan y quieren contribuir, incluso aspectos como el clima organizacional se puede ver favorecido, ya que las personas se sienten tenidas en cuenta, bien remuneradas, perciben cierta solidez en la organización que puede atenuar temores, a las personas les interesa que su conocimiento sea expuesto, les hace sentido la creación y la transferencia de conocimiento porque es visto como una estrategia de negocio más que como una necesidad organizacional. Sin embargo, con el paso del tiempo, y por ejemplo, en estas empresas de capital y constitución pública se puede entender que las estrategias que acompañan el quehacer de la organización son muy cambiantes, entonces, son acciones de 4 años, durante unos periodos tienen presupuesto asignado, en otros no, por lo tanto la remuneración por el conocimiento no es una constante, ni está garantizada, en razón de esto, debe ser más un componente de la cultura que lo habilite, debe ser la cooperación espontánea y las ganas de participar más que la remuneración que se va a percibir.

Cuando las personas comienzan a ver que el conocimiento no se está remunerando o que la estrategia que se tenía anteriormente ya no existe, otros temas organizacionales se pueden dejar entrever, ya los colaboradores se sienten presionados a dejar registro del conocimiento que han adquirido sea por la experiencia, por un proceso de aprendizaje organizacional, llámese formación, capacitación, entrenamiento, sienten la obligación y no la convicción de la creación y transferencia de conocimiento.

En este sentido Hansen, Nohira, y Tierney (1999) lo señalan como parte integral del proceso de transferencia de conocimiento, sin embargo, su propósito, alcance y políticas debe estar definido y divulgado para que este, en lugar de ser un habilitador del proceso, se convierta en una barrera.

Así lo considera un participante del grupo focal:

[Una estrategia de reconocimiento] debe regularse con más precisión, cuándo aplica y cuándo no, que en el caso nuestro es que de pronto el exceso de confianza en que el proceso es bueno nos lleva a que cosas muy simples empiezan a ser remuneradas cuando no deberían hacerlo. (Entrevistado No 3)

El haber suspendido en el Grupo EPM la remuneración a partir de la transferencia de conocimiento enmarcada en la estrategia de red de multiplicadores, “las personas extrañan, no la estrategia de multiplicación, sino el dinero que obtenían a través de esa estrategia” (Entrevistado 13), y se ve la transferencia de conocimiento como algo que ya no se hace en la organización por el simple hecho de no estar soportada por una estrategia de reconocimiento económico; sin embargo, aparece una selección natural a partir de este hecho, donde se encuentran las personas que realmente por voluntad propia y no esperando el estímulo económico continúan siendo parte de la red de conocimiento, es decir, aparece la cooperación espontánea como algo inherente a las acciones humanas, para fortalecer la creación y la transferencia de conocimiento.

Yo creo que nosotros lo que más hemos aprendido, (que trabajamos con el tema de los pensionables, con la revista EPM, por ejemplo), es la capacidad de querer transferir el conocimiento que se tiene, es un asunto netamente de voluntad, de actitud del ser humano, de servicio, de querer compartir, de hacer que lo que sabe lo sepan otros y que eso no le resta, ni protagonismo, ni poder dentro de la organización. (Entrevistado No 3)

El segundo valor corporativo para el Grupo EPM es la calidez, su definición fue socializada en el grupo focal como

La atención de las necesidades de cada uno en términos de empatía, respeto y amabilidad es la base del servicio que ofrecemos y el compromiso que asumimos en frente de cada miembro de la sociedad; no discriminamos ni prejuizamos acerca de nadie por sus condiciones particulares ni en función de la relación que mantenemos con ellos. (Entrevistado No 6)

Durante el grupo focal, los participantes sostienen que la vivencia de este valor en el Grupo EPM se puede evidenciar “en la medida en que atendemos bien a los usuarios” [...] “el poder tratarnos bien, el escucharnos, saludarnos, el saber que el otro está ahí para apoyarme o para apoyarlo en el caso en que se requiera, bien sea con información o con un asunto personal” (Entrevistado No 7).

En este sentido se pone en evidencia la solidaridad orgánica de la que habla Durkheim, a partir de los comportamientos que los participantes del grupo focal, puntualizan tener tanto con los usuarios y compañeros de trabajo, se pone en práctica, el respeto, la empatía y la amabilidad. Para los colaboradores de EPM la naturalidad con la que se comparte la información se ayuda al otro, hace parte de la dinámica dispuesta por la organización y que de alguna manera todos los que hacen parte de la organización están dispuestos a seguir.

Entre más informal sea la práctica porque es más espontánea, más cotidiana, [...] lo que hacen es que crean un trabajo de pares, de colegaje donde a partir de un bagaje conceptual, homo-

géneo, que les permite entenderse técnicamente empiezan a compartir interpretaciones, combinar elementos, formas de vincular un procedimiento de una disciplina con otra y crear un conocimiento nuevo a partir de eso. (Entrevistado No 5)

Lo anterior puede ser visto desde dos perspectivas, la primera, la posibilidad de crear conocimiento especializado a partir de la cercanía que se puede dar al utilizar un lenguaje común y homogéneo, donde el conocimiento tácito se pueda poner al servicio de otros a través de la socialización o la exteriorización; pero también, se puede posibilitar este tipo de dinámicas para potencializar aquellas pequeñas iniciativas de creación y transferencia de conocimiento para permear al resto de la organización. De esta manera, para Malhotra (2014) y haciendo una traducción del texto, el diálogo entre individuos o grupos a menudo es la base para la creación de nuevas ideas y, por lo tanto, se puede considerar que tiene el potencial de crear conocimiento. La interacción de los empleados debe fomentarse tanto formal como informalmente, de modo que las relaciones, los contactos y las perspectivas sean compartidos por aquellos que no trabajan codo a codo.

Esa interacción es un impulso inherente a los seres humanos, a los colaboradores. La organización de alguna manera debería generar espacios, herramientas y estrategias que la garanticen, sin embargo, como lo indica la entrevistada No 12 “la transferencia de conocimiento se da a partir de la voluntad de la persona”.

Es elección de cada colaborador hacerlo por convicción o por obligación. La vivencia de la calidez para el Grupo EPM, tiene un componente más humano, más cercano, supone más colegaje, más entendimiento de las dinámicas internas de EPM y su relacionamiento con los grupos de interés, pero estas actitudes deben estar enmarcadas en la creación y transferencia de conocimiento se convierte más sensible puesto que está determinada por el “querer” de cada colaborador y por ello lo indican en el grupo focal “jamás un conocimiento ha llegado a evolucionar si no hay interacción entre seres humanos, interlocuciones, raciocinios, formas de pensar, metodologías [...]” Pero más allá por la estructura de valores y cultura



que cada uno tenga arraigado, como lo indican en el grupo focal “tiene mucha incidencia lo que yo traigo [estructura personal], la empresa ayuda, genera una dinámica, ambas cosas son necesarias; la primera indispensable, la segunda, necesaria” (Entrevistado No 5). En este sentido Higuita (2007) enfatiza que todas aquellas prácticas de ayuda mutua entre las personas, sin que medie entre ellas ningún contrato, puede denominarse cooperación espontánea.

La calidez también puede suponer la generación de vínculos informales y se puede ver impactada por los elementos de la estructura formal. Para el primer caso, dentro del Grupo EPM, al trabajar entre diferentes dependencias, se va creando una atmosfera de transferencia de conocimiento de manera cotidiana y espontánea. Davenport y Prusak (1998) aseveran que el conocimiento es transferido en las organizaciones así el proceso no se esté administrando el proceso como un todo, añaden que el solo hecho de preguntar al compañero del cubículo siguiente sobre cómo hacer determinada acción ya supone transferencia de conocimiento, tal y como lo definen Nonaka y Takeuchi (1998).

Sin embargo, al ser una empresa pública hay un tema estructural, jerárquico y burocrático, que se convierte en una barrera para la creación y transferencia de conocimiento. Como lo comenta un entrevistado del grupo focal

Si bien la empresa favorece en algunas formas o prácticas que tenemos, esa cooperación espontánea, natural, también siento que hay algunos formalismos, como, por ejemplo, la estructura, una definición o un diseño de una estructura que cohibe un poco a veces esa cooperación espontánea. (Entrevistado No 3)

Para Higuita (2011) “La estricta delimitación de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo, sumadas al hecho de que, en ocasiones, a los empleados se les prohíbe inmiscuirse en las tareas de los compañeros, limita la interacción, los intercambios sociales y la cooperación entre los empleados” (p. 88).

En cuanto al valor transparencia, el Grupo EPM lo define como

El sujeto ético sabe que sus actos valen no sólo por el efecto o el resultado que producen sino por la legitimidad que la sociedad les imparte sobre la base de juzgar su finalidad, el proceso de su ejecución en términos de acatamiento de las reglas a las que ha de someterse y a la completa información que permite juzgar acerca de ellos; cada acción está enmarcada por los fines de la sociedad, las reglas de distintos niveles creadas por esta y las expectativas que el grupo EPM genera para los demás miembros de la sociedad mediante comunicación oportuna, veraz y completa. (Entrevistado No 6)

Durante el ejercicio del grupo focal se hace referencia a la vivencia de la transparencia dentro del Grupo EPM en el siguiente sentido:

Los colaboradores disponen de la información, la información está dispuesta para que alguien la pueda mirar; en una entidad pública la transparencia es la disponibilidad de la información, es que alguien pueda tener acceso a ella, pueda tener una explicación clara. (Entrevistado No 7)

Y esto lo argumentan sobre la base de ser empresa pública donde cualquier persona o entidad pueda acceder. En este sentido, trabajar bajo el enfoque de la transparencia a los colaboradores de EPM les supone generar un ecosistema de confianza donde el conocimiento que se crea, pero más aún el que se transmite, cumple con la oportunidad, garantizando los tiempos de entrega de la información y el conocimiento, veracidad, entendida como la autenticidad del conocimiento, que este sea real y responda a la realidad organizacional y completitud, que este no esté fragmentado, se entregue de manera parcial o no se entregue en su totalidad.

El rol de líder cumple un papel fundamental para posibilitar que el conocimiento cumpla con estos tres elementos, en el sentido de que como líder no puede utilizarlo como fuente de poder, ni permitir que otra persona de su equipo de trabajo de valga de este para el

mismo fin, o lo que puede resultar más grave, falencia en los procesos como consecuencia de guardar conocimiento y no entregar a la organización información completa para resolver sus asuntos del día a día, al respecto el entrevistado No 1 comenta que: “cada persona tiene unos tabúes, mitos, paradigmas con el tema del conocimiento, entonces, romper esos paradigmas es muy complicado. El que tiene el conocimiento tiene el poder, entonces, para la gente es difícil compartir el conocimiento por miedo porque considera que tener el conocimiento le garantiza su estabilidad laboral. Esa es una barrera difícil de romper.”

Bajo este panorama, también es posible que emerja desde la misma dinámica organizacional, el conflicto a partir de tres intereses claros, que, de acuerdo con Morgan (1991) citado por Manrique et al (2016) pueden definirse como: **a) Intereses de función**, las cuales son las tareas asignadas a los colaboradores, que exige cooperación entre ellos, **b) intereses referidos a la profesión** los cuales están determinados por las aspiraciones de los empleados, se complejizan a medida que se adquiere experiencia y tiempo en la organización y **c) los intereses extramuros**, aquellos que son de índole personal y que están alineados más al estilo de vida y la forma como suplen sus necesidades a partir de la remuneración recibida en la organización.

En consecuencia, no desconocimiento las luchas de poder y conflicto en las organizaciones, y como una afectación directa de la dinámica de la creación y la transferencia de conocimiento está latente la posibilidad de que las personas entreguen información parcial, inexacta o ambigua, o lo que es peor, no la entreguen puede ser parte del ejercicio de mantener un poder o ventajas en la negociación (Malhotra, 2014).

El rol del líder para posibilitar la transferencia de conocimiento también abre la puerta de la transparencia y el trabajo honesto de sus colaboradores, garantizando que las prácticas y la información que circula en los procesos que tiene a su alcance son conocidos por todos y compartidos. Para un entrevistado:

El conocimiento es un recurso que está en las personas y como recurso yo (cada jefe) debo administrarlo bien, y esto implica evitar que esté concentrado, evitar que esté guardado, escondido, propiciar que sea compartido y que esté al servicio de la organización”, evidenciarlo como barrera permite que se creen estrategias alrededor de este para que el conocimiento de cada persona. (Entrevistado No 13)

Se puede evidenciar que en el grupo EPM el transcurrir de las prácticas de creación y transferencia de conocimiento se ha perfeccionado para resaltar la transparencia de las mismas, los colaboradores a través de las experiencias se han apropiado del conocimiento, en este sentido el entrevistado No 13, argumenta que la adopción de dichas prácticas “ha sido muy valioso porque ya no es algo adicional, ya no es impositivo sino que es más por la convicción de que eso le da valor a lo que las personas hacen y a lo que la organización como tal tiene qué ofrecerle a la sociedad”. Y continúa:

Entonces empezamos a sentir que la captura y la transferencia de conocimientos tenían sentido si otro u otros entienden aquello que yo aprendí y lo pueden poner en práctica en sus contextos, entonces empezamos a darle más valor a la conversación que a la escritura. (Entrevistado No 13)

A partir de lo evidenciado en el trabajo de campo, las organizaciones utilizan diferentes instrumentos que les permiten garantizar y mantener su filosofía organizacional como fuente de generación de ventaja competitiva, es un sello, que marca la diferencia entre una organización y otra. Uno de esos instrumentos son los valores corporativos. Estos valores no son estáticos ni permanecen en el tiempo, por el contrario cambian de acuerdo con el planteamiento estratégico que se traza la organización; bajo este parámetro entonces, todo el marco de actuación de la organización debería verse permeado por estas declaraciones, es decir, la organización ya está de alguna manera comunicado y permitiendo a sus miembros actuar bajo una serie de comportamientos desde lo estratégico, lo táctico y lo operativo.

## **Conclusiones**

Inicialmente se cuestionó a los participantes del grupo focal sobre el entendimiento de los valores corporativos del Grupo EPM; teniendo como precedente que no es muy común que los colaboradores de una organización tengan presente y referenciados los valores corporativos que se encuentran enmarcados en el planteamiento estratégico de la organización, si bien, estos son un marco de referencia para las actuaciones, no siempre son de amplio conocimiento por todos los miembros.

Sin embargo, durante el ejercicio del grupo focal, bajo el marco del trabajo de campo realizado, se encontró con una organización que promueve la vivencia de sus valores, tanto así que fueron fácilmente identificados por los participantes, aclarando que este grupo estaba conformado por personas de las áreas que directamente están participando y promoviendo la cultura de la organización, lo cual puede ser una variable para que los tengan tan claro.

Pese a que los participantes del grupo focal no tenían muy presente cual era la declaración de cada uno de los valores, se apoyaron de documentación institucional para brindar la información; pero lo más valioso del ejercicio fue el reconocimiento de las actuaciones del día a día reflejadas en la vivencia de cada uno de los valores, la manera como son interiorizados por cada una de las personas, la manera como son transmitidos, incluso se puede sentir y percibir dentro de la organización ciertos parámetros que dan cuenta de una “vivencia estandarizada” reflejo de una cultura organizacional muy arraigada, posiblemente como consecuencia, primero, de la relevancia e importancia que tiene el Grupo EPM en la ciudad de Medellín, motivo de orgullo para las personas que trabajan allí, segundo, al ser una institución de tantos años que brinda estabilidad laboral.

Los elementos de la cultura organizacional se pueden transmitir de una manera más natural, las personas al estar tanto tiempo al servicio de la organización están muy apropiadas de esta y hasta toman como suyos los elementos de la cultura y por ende propician que se institucionalicen ciertos comportamientos que subyacen de esta, tanto en elementos de forma como: la manera de vestir, la comunicación verbal y escrita, sus manera de interactuar con las comunidades, usuarios, clientes y proveedores; y como elementos de fondo; la manera como se contrata, como se entablan negociaciones, como se expande el negocio, como se trabaja dentro de cada proceso y con las demás organizaciones.

Sin embargo, el proceso dialéctico entre las pautas de comportamiento establecidas o derivadas de la cultura organizacional y los rasgos culturales inherentes a los colaboradores no siempre están alineados. Adicional, los intereses que emergen a partir del carácter público y burocrático de la organización, su complejidad y especialización de las operaciones, la antigüedad de los colaboradores en esta, son elementos que trascienden y van más allá de lo que está escrito como su “deber ser” de manera que se evidencia una fragmentación en relación con sus actuaciones.

Hasta cierto punto, los colaboradores adoptan comportamientos que dan cuenta de la vivencia de los valores corporativos en relación con la creación y transferencia de conocimiento, cuando es un conocimiento que no es considerado como crítico en la organización; sin embargo, cuando hay un conocimiento sensible y de no tan fácil acceso a través de medios como internet, publicaciones internas, es decir conocimiento tácito especializado, la actitud frente a éste cambia, y la organización debe recurrir a estímulos económicos para garantizar que este sea de dominio organizacional, lo cual resulta desgastante y costoso para cualquier proceso.

Debe existir una conversación y coherencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se dice que se hace, y esto implica una correcta articulación de todos los procesos y colabo-

radores de la organización, puesto que está compuesta por personas, y no se puede desconocer que cada quien tiene su historia, sus vivencias, sus preferencias y sus intereses ocultos que pueden perjudicar el correcto desempeño de las estrategias y acciones que se emprendan, en este caso la creación y transferencia de conocimiento

Por esto el papel fundamental de los líderes de la organización para permitir e insertar dentro de la red cultural la necesidad de la creación y la transferencia de conocimiento para apalancar sus iniciativas de negocio.

Esto no solo desde una perspectiva organizacional sino también personal, pues ya que cuando se permite a los colaboradores participar en procesos de creación y co-creación se están generando relaciones de ganancia compartida tanto para la organización, como para los ellos mismos, puesto que, su nivel de experiencia pone a la organización en un nivel superior que le permite tomar decisiones, orientar su estrategia, plantear retos, desafíos y resolver problemas de una manera más sistemática y con mayor certeza.

Los valores corporativos por si solos no podrán ser habilitadores de las acciones de la organización si no se tiene una verdadera intensión, no pueden ser utilizados como un elemento decorativo dentro de los elementos de la cultura organizacional, si no se cuenta con la coherencia desde la alta dirección para que los comportamientos característicos de la organización irradian cada proceso.

Si para la organización el conocimiento es un imperativo estratégico, pues de esta manera se le debe dar importancia, se debe entender que el conocimiento hace parte de la realidad humana, es decir, las personas son quienes poseen el conocimiento, en este sentido no puede ser un mandato crear y transferir conocimiento, si desde los elementos de cultura y más aún desde la vivencia de los valores no se verbalizan y se hace un proceso interiorización de los mismos para que estos comportamientos se den de manera espontánea.

Si la organización considera un pilar el conocimiento, entonces desde el mismo proceso del diseño del cargo y de la selección del personal se debe procurar vincular a las personas que cumplan no solo con las competencias técnicas sino con los comportamientos que la organización considera necesarios para su actuar. De este modo dicha selección puede impactar de manera positiva la creación y transferencia de conocimiento en los procesos de desarrollo, formación y desempeño de los colaboradores dentro de su posición. La manera como se desvincula también debe ser importante, debe haber un contexto personal y profesional para saber cómo se debe realizar transferencia de conocimiento, sea por un despido, por una renuncia o como se evidencia generalmente en el Grupo EPM porque cumplen con los requisitos para disfrutar de su jubilación.

Es muy complejo exigir una receta perfecta para la creación de conocimiento bajo la incertidumbre del comportamiento humano, pero es responsabilidad de la organización garantizar por lo menos los mecanismos que apoyen un proceso tan valioso como lo es el conocimiento organizacional, le permitirá conocer su historia, su trayectoria, su memoria histórica, para avanzar hacia la consolidación de su proyecto organizacional.



## ANEXO

### Consentimiento informado entrevistas semiestructuradas

Soy **Mónica Patricia Estrada Rojo** identificada con Cédula de Ciudadanía **No 1.128.268.823** de la ciudad de Medellín; estudiante de la **Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT** modalidad presencial. Estoy llevando a cabo la investigación denominada *“Incidencia de los valores corporativos en la cooperación espontanea de las organizaciones: un determinante del éxito de los procesos de gestión del conocimiento”*.

Para llevar a cabo dicha investigación se requiere la realización de un grupo focal y 3 entrevistas semiestructuradas a personas de la organización. **El proceso será estrictamente confidencial y el nombre de los entrevistados NO será utilizado**, por tanto, su participación es voluntaria y el estudio no conlleva a ningún riesgo ante su cargo y empleo en EPM.

Algunas consideraciones:

- Al participar en esta investigación el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por la entrevistadora. También se tendrá en cuenta las experiencias laborales y personales que estén relacionadas con el tema de investigación.
- Usted concede que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información. Y esta grabación será destruida una vez finalice el proceso investigativo.
- Los resultados de esta investigación harán parte de un informe para la universidad EAFIT en calidad de estudiante y no se entregarán los resultados a la compañía.

¡Muchas gracias!

**Estudiante:**

---

Nombre: Mónica Patricia Estrada Rojo  
C.C. 1.128.268.823 de Medellín

**Entrevistado:**

---

Nombre:  
C.C.

## Referencias

- Alavi, M y Leidner, E. (2001). *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. MIS Quarterly. Volumen 25, Número 1 (págs. 107-136)
- Ali, Irena & Pascoe, Celina & Warne, Leoni. (2002). Yet Another Role for Team Building and Work Motivation -Enabler of Knowledge Creation and Knowledge Sharing. 17. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/235045285\\_Yet\\_Another\\_Role\\_for\\_Team\\_Building\\_and\\_Work\\_Motivation\\_-\\_Enabler\\_of\\_Knowledge\\_Creation\\_and\\_Knowledge\\_Sharing](https://www.researchgate.net/publication/235045285_Yet_Another_Role_for_Team_Building_and_Work_Motivation_-_Enabler_of_Knowledge_Creation_and_Knowledge_Sharing).
- Allaire, Y., y Firsorotu, M. E. (1984). Teorías sobre cultura organizacional. En Y. Allaire, y M. E. Firsorotu, Teorías sobre cultura organizacional (págs. 193-226).
- Argote, L. e Ingram P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, volumen 82, 150-169, Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597800928930?via%3Dihub>.
- EPM, Brochure EPM (2018), año de consulta 2019. Recuperado de: <https://www.epm.com.co/site/Portals/Descargas/Brochure/2017/index.html#features/37>
- Bottomore, T. y. (1988). Historia del análisis sociológico. Buenos Aires: Amorrortu.
- Buckley R, Caple J. La formación: teoría y práctica, Madrid: Ediciones Diaz de Santos 2001
- Chanlat, A. y Bédard, R (1990). L'individu dans L'organisation, les dimensions oubliés. Quebec: Pul-Eska.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge, how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, K. y. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, Traducción técnica de Rosa Ma. Rosas Sanchez.
- De Castro, A., Cardona, E., Gordillo, M., & Támara, y. (19, enero-julio de 2007). Comprensión de la experiencia de ansiedad en un estudiante que pertenece a un grupo de la universidad del norte de la ciudad de barranquilla. Revista: Psicología desde el caribe.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1985). Las organizaciones vigorosas. En T. E. Deal, & K. A. A., Las empresas como sistemas culturales: Ritos y rituales de la vida organizacional (págs. 3-20). Buenos Aires: Sudamericana.
- Durkheim, E. (1967). La división del trabajo social. Buenos aires: Schapire.
- Fasio, A. N., & Rutty, M. G. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje or-ganizacional. Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad, Vol. 9 No.16, 85- 99.
- Hansen M, Nohira N, y Tierney T, Hansen, Nohira, y Tierney (1999), What's Your Strategy for Managing Knowledge?, Harvard Business Review, Marzo-Abril 1999, recuperado de <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>.
- Gadamer. H.G. (1993). Verdad y método. Salamanca: Ediciones sígueme.

- Henao, M., Arango, M. (2006). Soluciones tecnológicas que apoyan la gestión del conocimiento. En: Revista AD-MINISTER. Universidad EAFIT. Número 8. Enero - Julio de 2006. Medellín.
- Hernandez, F. E., y Marti, Y. (29 de Julio de 2018). Conocimiento organizacional: La gestión de los recursos y el capital humano. Recuperado de de ACIMED: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000100003&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003&lng=es&tlng=es).
- Higuita L, D. (2007). La estructura formal de organizaciones productivas y su incidencia en la noción de cooperación espontánea. Universidad EAFIT, Medellín Antioquia
- Higuita L, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: Incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIX, núm. 1, 73-90.
- Higuita L, D., & Leal, J. (2010). Microculturas y cultura Organizacional: construcción dialectica en la organización. Revista facultad de ciencias económicas, Vol. XVIII (1), 151-167.
- Malhotra, Y. (2014). Why Knowledge Management Systems Fail: Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises, Syracuse University, School of Management (págs 577-599).
- Manrique, H., Lopera, I., Pérez, J., Ramírez, V., Henao, C.M. (2016). Clínica analítica de las organizaciones. Fondo Editorial EAFIT, San Pablo, Grupo investigación El Método Analítico. Medellín.
- Martínez, C. E. (2004). Gestión y creación de conocimiento. Revista de ciencias administrativas y sociales, No. 23, 13-23.
- Marulanda E., C. E., López T., M., & Castellanos G., J. F. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. AD-minister. No. 29, 163-176.
- Mayo, E. (1945). The social problem of an industrial civilization. Boston: Division of research, Graduate school of business administration, Harvard university.
- \_\_\_\_\_ (1977) Problemas Humanos de una civilización industrial. Nueva
- Miklosika y Sak, Z. (2015). Framework for Effective Removal of Knowledge Management Implementation Barriers. Procedia Economics and Finance, volumen 30, 513-521, Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115012630?via%3Dihub>. Obtenido de Procedia Economics and Finance Volume 30.
- Mintzberg H, (1992). *El juego del poder y sus jugadores*, (pág 25-34). En Mintzberg H, el poder en la organización y su entorno. Barcelona: Ariel. Traducción Josep Maria Comajuncosa.
- Morales L, V. (2012). Transferencia de conocimiento organizacional Modelo y Solución. México D.F.: Fondo de Información y Documentación para la Industria.
- Morgan, G. (1996). Imágenes de la organización. México: Alfa Omega Editorial.
- Nagles G., N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Revista Escuela de Administración de Negocios No. 61, 77-88.
- Nisbet, R. (1974). Enciclopedia internacional de las ciencias sociales. Madrid: Aguilar.

- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). Teoría de la creación del conocimiento. En I. Nonaka, & H. Takeuchi, La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación (pág. 318). Mexico: Oxford University Press.
- Ouchi, W. (1982). Teoría Z, cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Barcelona: Ediciones Orbis, S.A.
- Porras (2009)
- Robbins (2009)
- Rodas, L. y . (2013). Gestión del conocimiento, evolución conceptual: Aprendizajes y reflexiones en EPM. Revista Universidad Pontificia Bolivariana, volumen 53, 149-161.
- Rossett, A. y Marshall, J. (1999). Signposts on the road to knowledge management. Academy of Human Resource Development 1999 Conference Proceedings (pp 496-503). Vol. I, Arlington VA: Academy of HRD.
- Schein, E. (1988), Defining organizational culture. En Schein Organizational culture and leadership, San Francisco: Jossey-Bass. 458
- Sveiby, K.-E., y Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work - an empirical study. Journal of Knowledge Management, volumen 6 No 5, 420-433.
- Urch Druskat V y Wolff, B.S. (2001), Building the emotional intelligence of groups, Harvard Business Review, Marzo 2001 , Recuperado de <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>
- Vendrell, P. (2001). Conocimiento: el oro gris de las organizaciones. Madrid: Fundación DIN-TEL.